

ניהול המשאב האנושי

האם רלוונטי ל-CFO

או רק לסמנכ"ל משאבי אנוש?

טלי הובר



בכל מקום, בטוביל כלום

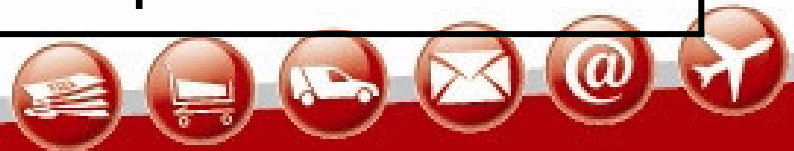
מי זו חברת דואר ישראל?



בכל מקום, בשביל כולם

חברת דואר ישראל

| | |
|--------------------|-----------------|
| מחזור כספי | 1.733 מיליארד ₪ |
| מספר סניפים | 700 |
| עובדים | 7000 |
| רכבים | 1000 |
| דברי דואר | 743 מיליון בשנה |
| כניסת לקוחות | 55 מיליון בשנה |
| מחזור פעולות סליקה | 175 מיליארד ₪ |



בכל מקום, בטוב, כולם

ההון האנושי בחברת דואר ישראל

תפקידים

החל מעבודת כפיים (דוורים, ממיינים) ועד למנכ"ל של חברה ממשלתית בדירוג 10.

שכר

החל משכר מינימום (כולל השלמת הכנסה) ועד למנהלים בשכבת הניהול הבכירה ביותר.

דואר ישראל הישראלית- בבואה של החברה



בכל מקום, בטובל כולם

מודל S.W.O.T חברת דואר ישראל

חולשות

- ארגון באוריינטציה ממשלתית.
- ממוקדות מוצרים ולא לקוחות.
- תהליכי קבלת החלטות איטיים שאינם מתאימים לשוק דינאמי ותחרותי.
- ארגון תפעולי ולא שירותי.
- המשאב האנושי

חוזקות

- רשת קימעונאית הגדולה בישראל (700 יחידות).
- חברה לוגיסטית עתירת ניסיון ומתקדמת טכנולוגית.
- המסלקה הבנקאית הגדולה בישראל.
- ממשק יומיומי עם כל בית אב וכל עסק בישראל.
- המשאב האנושי

איומים

- הדואר הכמותי נפתח לתחרות.
- מעורבות רגולטורית מצמצמת.
- למתחרים יכולות חזקות בתחומי הטכנולוגיה והיכולות לניהול דינאמי וגמיש.
- שחקנים בינלאומיים חזקים ומנוסים נמצאים בתמונת התחרות.

הזדמנויות

- מעבר מיחידת סמך ממשלתית לחברה בתהליכי הפרטה.
- שוקי הפיננסים והתקשורת בתהליכי שינוי ורפורמה.
- עשירות 0-5 מוזנחים ע"י המשווקים השונים.



בכל מקום, בטביל כלם

מנוע הצמיחה של דואר ישראל

שירותים פיננסיים

ביטוח

בנקאות



בכל מקום, בטוב, בשביל כולם

מה נדרש כדי לצמוח?

- מקצועיות ומומחיות.
- אמצעים טכנולוגיים או מחשוביים.
- פיתוח העובדים בהקניית גופי ידע.



בכל מקום, בטוביל כלם

כרטיס ביקור CEO

- "גורו" פיננסי.
- מוביל הצפת ערך לבעלי מניות.
- תקשורת עם משקיעים ובעלי עניין בשוק ההון.
- האסטרטג של הארגון.
- מנהל הסיכונים של הארגון.
- מניע לחשיבה תוצאתית ואפקטיבית.
- שומר הסף של משאבי הארגון.



בכל מקום, בטובל כולם



סמנכ"ל משאבי אנוש בדואר ישראל

- מצב קיים

- ממשק מול נציגות עובדים.
- תקינה וניידות עובדים.
- שעות נוספות, תכנית תגמול.
- בעיות משמעת.
- ביצוע הסכמי המעבר (תכנית התייעלות).
- הדרכה ופיתוח מנהלים.
- רווחה.



בכל מקום, בטובל כולם

ניהול עובדים בדואר ישראל

חולשות

- קביעות (מיעוט בגיוס עובדים. מוטיבציה נמוכה אצל חלק מהעובדים).
- נציגות עובדים חזקה.
- שחיקה (ממוצע ותק...).
- תפיסת עולם לא עסקית (אין קשר ישיר בין תוצאות לתגמול).
- מיעוט חוזים אישיים.

חוזקות

- קביעות.
- מסלולי קידום.
- הזדהות עם הארגון.
- התמקצעות.
- הדרכה.
- פיתוח עובדים.
- רווחה.

הזדמנויות

- הפרטה.
- הגברת פיתוח העובדים
- וקליטת עובדים אקדמאיים.
- תכניות פרישה.

איומים

- מדיניות ממשלתית.
- הסכמי השכר קיבוציים.
- מעורבות ההסתדרות



בכל מקום, בטובל כולם



תפקידו של סמנכ"ל משאבי אנוש בדואר

מצב רצוי

1. הטמעת האסטרטגיה

- א. מיקוד במנהלים (בכל הדרגים).
- ב. תרגום האסטרטגיה למונחים תפעוליים.
- ג. יצירת קשר בין מטרות ט"ק למטרות ט"א.
- ד. תקשורת פנים ארגונית- העברת מסרים פשוטה וברורה.



בכל מקום, בטובל כולם

תפקידו של סמנכ"ל משאבי אנוש בדואר

מצב רצוי

2. פיתוח ההון האנושי:

עובדים זוטרים

מנהלים בדרגי ביניים

א. קביעת סטנדרטים גבוהים – דרישות מינימום.

לדוגמא : השכלה אקדמית לאשנבאי

מנהל בדרג ביניים יחוייב בתואר

אקדמי.



בכל מקום, בטובל כולם

תפקידו של סמנכ"ל משאבי אנוש בדואר

מצב רצוי

ב. תכנית אסטרטגית לפרישת עובדים.

קליטה של עובדים בעלי פוטנציאל גבוה.

ג. תכניות פיתוח לעובדים ומנהלים:

1. הכשרה אקדמאית

2. פיתוח מנהלים – יצירת שפה אחידה, הטמעת אסטרטגיה וערכים ומתן כלים ניהוליים עדכניים.

3. ליווי מנהלים במתודולוגיות של חונכות ייעוץ

אימון והדרכה.



בכל מקום, בטוביל כלום

תפקידו של סמנכ"ל משאבי אנוש בדואר

מצב רצוי

ד. הרחבה של מסגרת העובדים המועסקים בחוזה אישי. ובעקבות זאת הצנחה של מנהלים בדרגי ביניים.

3. פיתוח תכניות תיגמול אשר מתאימות לצרכי הארגון:

א. תמריצים לאנשי המכירות. (מכירות / שימור לקוחות).

ב. מענקים למנהלים בשטח ו/או במטה. (לא קיים)

מגבלה – רשות החברות הממשלתיות.



בכל מקום, בטובל כולם

תפקידו של סמנכ"ל משאבי אנוש בדואר

מצב רצוי

4. טיפול בתרבות הארגונית

מיתוג המנהלים ככתובת לעובד. (כיום נמצאת בידי ועדי העובדים).

מתן כלים ניהוליים ומשאבים למנהלים בשטח לטיפול בעובדים.

5. ניהול תקציב הרווחה בראיה עיסקית שמחברת בין טובת העובד לבין התרומה לארגון.

– גיבושונים.

– הטבות.

– סביבת עבודה נעימה, מתחשבת ומקשיבה.

– הפתעות.



בכל מקום, בשביל כולם

HR

- הטמעת האסטרטגיה.
- תכנית אסטרטגית לפיתוח המשאב האנושי.
- פיתוח ההון האנושי.
- שכר תגמול והטבות.

CFO

- אסטרטג.
- מניע לתוצאות.
- שומר הסף של משאבי הארגון.

שותפות

מעורבות

מחוייבות



בכל מקום, בטווח כלים

סיכום

"אינך" מאציל סמכויות" לאנשים. אתה עוזר למדוד את עצמם באמצעות תרומתם למכלול."

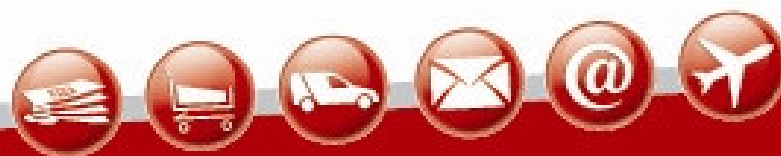
פיטר דרוקר

מאבות הניהול המודרני במאה ה-20



בכל מקום, בטובל כולם

תודה רבה



בכל מקום, בשביל כולם



בכל מקום, בשביל כולם



טלי הובר- אבני דרה:

- דלתא.
- שילב.
- דואר ישראל.

(3 חברות ממוקדות לקוח)



בכל מקום, בטלית כלום

3 חברות ממוקדות לקוח

- דלתא - מוצר נכון במחיר הנכון לצרכן הנכון.
- שילב - חווית לקוח, מחבבת, תומכת, מייעצת ומלווה.
- דואר ישראל - שירות אוניברסלי שמגיע לכל אדם במעגל החיים כולו.



בכל מקום, בטוב, בשביל כולם

מהן הבעיות בניהול ההון האנושי?

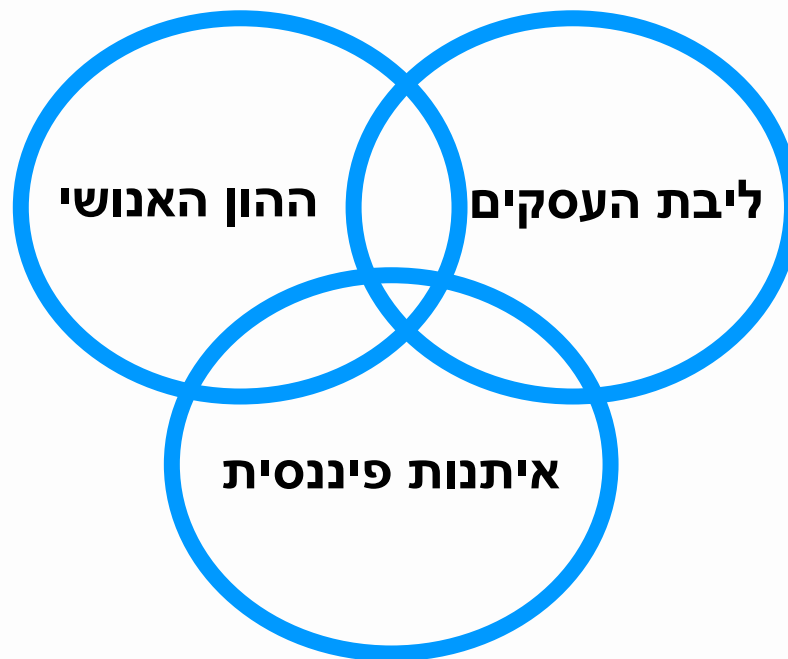
- כיצד לבנות תוכנית פעולה יוזמת ולא להסתפק בתגובה סימפטומטית לאירועים המתרחשים בארגון.
- כיצד לבנות שיטות עבודה הולמות לניהול ההון האנושי בארגון, אשר יצרו שקיפות, הוגנות ואפקטיביות בתהליכים השונים.
- כיצד יש לקבוע את המבנה הארגוני הרצוי אשר ימקסם את יעודו של הארגון באופן האופטימאלי.
- כיצד לקשור בין האסטרטגיה העסקית של הארגון לאסטרטגית משאבי האנוש.
- כיצד לעצב תהליכים עסקיים בתחום הניהול האנושי, כגון גיוס עובדים, הדרכה וכדומה, באופן המיטבי.



בכל מקום, בטובל כולם



מהם הכלים בארגון שעוזרים ל-CFO להצליח בתפקידו?



סקר BDI-מקומות עבודה מועדפים

- מורכב מסקר חיצוני וסקר פנימי (לא לכל החברות).
- הסקר החיצוני בנוי על מדגם של אלפי נסקרים לבחינה ושקלול הפרמטרים החשובים ביותר לעובד הישראלי בבחירת מקום העבודה.
- בין הממצאים העיקריים:
 - יציבות תעסוקתית וחוסן החברה חשובים יותר לבעלי השכלה תיכונית ומטה
 - מאשר לאקדמאים.
 - תנאי שכר וקידום מקצועי חשובים יותר לאקדמאים מאשר ללא אקדמאים.
- דואר ישראל דורג במקום ה-52 מתוך 100 החברות שהכי טוב לעבוד בהן.



בכל מקום, בטוב כלום